

¿Cómo cambiar una industria con inversiones de Private Equity?

Jueves 03 de octubre de 2013

Karlo Teran | El Universal

El pasado miércoles 18 de septiembre fue un día muy especial para Los Fondos de inversión Discovery Americas. Ese día, Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B., conocida como Volaris, realizó su oferta pública (IPO) tanto en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) como en el New York Stock Exchange (NYSE) donde se vendieron sus American Depositary Shares (ADSs) a un precio de \$12.00 dólares por ADS.

Sin duda, llegar a este momento 10 años después de su comienzo fue un gran logro, pero la pregunta que nos interesa es ¿Cuál fue la tesis de inversión para crear una aerolínea en México en el año 2003? Personalmente tuve el gusto de participar en la creación del plan de negocios cuando era analista para la firma Bain & Co., quien jugó un rol para el diseño en el proyecto desde su comienzo.

La idea original era hacer una aerolínea de bajo costo, que le pudiera dar al consumidor mexicano una alternativa segura y económica para poder realizar sus viajes. Sin embargo, lo que muchos no saben era que Volaris quería estimular el mercado, es decir crecer la base de pasajeros que viajan en avión. ¿Cómo es posible? En México, el mercado de transporte de pasajeros-camión es de 2 mil 800 millones de pasajeros al año, (más de 100X el mercado de pasajeros de avión), de los cuales 74M utilizan camiones de lujo o ejecutivos, casi 3X el mercado de pasajeros de avión doméstico, que en México es 28M aproximadamente.

Por otro lado, es difícil recordar pero hubo otros dos factores que considero importantes en el diseño del plan de negocios y la estrategia de crecimiento de Volaris. Primero, en lugar de entrar a pelear las rutas tradicionales de la industria, como lo fuera México - Monterrey por ejemplo, el equipo se enfocó en conquistar nuevos mercados y rutas. Un claro ejemplo de esta estrategia es el enfoque que ha tenido Volaris en tener rutas desde/hacia la ciudad de Tijuana. Las rutas Guadalajara - Tijuana, Los Cabos - Tijuana, Morelia - Tijuana, México - Tijuana por mencionar algunas, no solo son favorables para potencializar la eficiencia de las aeronaves, sino que también permite incrementar las horas de vuelo por avión, algo crítico en la industria de la aviación. Es por eso, que el día de hoy, Volaris tiene un 75% de participación de mercado en el aeropuerto de Tijuana.

El segundo factor fue innovar en la cadena de distribución de la venta de boletos de avión. En una industria de márgenes tan pequeños y donde no controlas muchos costos, como lo es el precio del combustible y el tipo de cambio, era muy importante que se pudiera vender por los llamados "canales directos". Aunque hoy los mexicanos somos mucho más adeptos a el uso del internet, en el 2005 apenas había un par de millones de internautas en todo el país. Sin embargo Volaris decidió empujar su página de internet para la venta de boletos tanto que al día de hoy, Volaris vende más de 50% de sus boletos a través de su página web. No hay duda que la industria aérea debe ser considerada el motor del e-commerce en México.

Sin duda participar en el diseño de una empresa como esta fue una experiencia única. México tiene muchas industrias y empresas que pueden beneficiarse de una inversión de Private Equity., donde el valor agregado no sólo es el dinero ni el gobierno corporativo, sino también en la parte estratégica, reclutamiento de talento, entre otros. Los fondos de Private Equity no sólo son generadores de riqueza para los inversionistas, sino también, son un motor de cambio de ciudades y estados, lo cual tiene como consecuencia empleo y crecimiento económico.
